

## ESPIRITUALIDADE, RELIGIÃO E TRABALHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Rogério Rodrigues da Silva<sup>\*</sup>  
Deis Siqueira<sup>#</sup>

**RESUMO.** O artigo tem como objetivo discutir a vivência da religião, da religiosidade e, sobretudo, da espiritualidade, no contexto organizacional. Ancorado em uma análise do papel dessas variáveis em contextos de organizações religiosas e não religiosas, o texto reflete sobre até que ponto a espiritualidade no contexto do trabalho pode contribuir, sobretudo, para um maior sentido e prazer na atividade, e sobre os motivos que explicam a tendência de negar os vínculos da espiritualidade com a religiosidade e com a religião naquele contexto. Além disso, o artigo sugere algumas leituras críticas à proposta de utilização dessas variáveis no contexto organizacional, tal como o movimento de recuperação de valores clássicos das religiões, agora rebatizados para o coletivo de trabalho, atualizando velhas estratégias de obtenção de lucros por parte das empresas.

**Palavras-chave:** Religião, espiritualidade, organizações.

## SPIRITUALITY, RELIGION AND WORK IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

**ABSTRACT.** This article intends to discuss religion, religiosity, and, especially, spirituality experiences in the organizational context. Based on an analysis of these variables' role in religious and non religious organizational contexts, the article points out to what extent spirituality can contribute, especially, to a deeper understanding of the work activity and how pleasant it can be. This text also reveals the motives which may explain a tendency to deny the bonds between spirituality, religiosity and religion within organizational context. Moreover, it suggests some critical readings of the proposition of using these variables in organizational context - as the recovery movement of classic religious values, now renamed to the work collective, updating old gaining profits strategies of the enterprises.

**Key words:** Religion, spirituality, organizations.

## ESPIRITUALID, RELIGIÓN Y TRABAJO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**RESUMEN.** El artículo tiene por objetivo discutir la convivencia entre religión, religiosidad y, sobretudo, la espiritualidad en el contexto organizacional. Anclado en un análisis del papel de estas variables en contextos de organizaciones religiosas y no-religiosas. El texto refleja en que medida la espiritualidad, en el contexto del trabajo, puede contribuir, sobre todo, para un mayor sentido y placer en la actividad, así como los motivos que explican la tendencia en negarse los vínculos de la espiritualidad, con la religiosidad y con la religión el aquel contexto. Además de eso, el artículo sugiere algunas lecturas críticas sobre la propuesta de utilización de esas variables en el contexto organizacional, como el movimiento de recuperación de valores clásicos de las religiones, ahora rebautizados, para el trabajo colectivo, actualizando viejas estrategias de obtención de lucros por parte de las empresas.

**Palabras-clave:** Religión, espiritualidad, organizaciones.

A busca por unidade, por integração, pelo transcendental, pelo numinoso, pelo sagrado ou por qualquer outra forma de se designar religião é uma das principais marcas da história da cultura humana. Tanto assim que uma problemática antiga dos estudos de religião diz respeito a ser esta ou não um fenômeno universalmente humano (*homo religiosus*). Apenas se pode afirmar que todas as civilizações passadas e

atuais sobre as quais se dispõe de documentação confiável apresentaram ou apresentam algum tipo de manifestação religiosa.

O termo religião procede do étimo latino *religio*, formado pelo prefixo *re* (outra vez, de novo) e pelo verbo *ligare* (ligar, unir, vincular). A partir de Agostinho (354-430), a interpretação da religião enfatiza a busca de Deus por parte do homem. Com

<sup>\*</sup> Doutorando em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

<sup>#</sup> Doutora, Professora do Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília.

isso estava aberto o caminho para a ideia de ligação baseada na submissão do homem ao Divino e no amor entre o homem e Deus, bem como para o fortalecimento deste religar e mediante a instituição Igreja.

Na atualidade, continuam existindo diferenças significativas em termos da compreensão do que sejam religião, religiosidade e espiritualidade, segundo perspectivas teológicas, sociológicas e psicológicas, o que favorece um uso intercambiável desses termos, gerando sinonímia e pouca clareza. Faz-se necessário, portanto, para atingir os objetivos do presente artigo, esclarecer suas definições.

As explicações sociológicas no Ocidente para a busca religiosa têm girado, nos últimos séculos, em torno da atribuição de sentido (Durkheim, 1996, Berger, 1985; Fernandes, 2006) para o indivíduo e para o mundo que o rodeia, ou seja, a vida, a morte, o trabalho e as relações sociais. Nestes termos, pode-se falar de um movimento de “nominação”- atribuição de sentido (Berger, 1985), atuando de forma compensatória a processos sociais “anômicos”, centrais na sociologia Durkheimiana.

Dürkheim (1996), em seus estudos sobre religião, enfatiza a relação entre sagrado e profano e a sua dimensão institucional. Para o autor, religião remete a questões sagradas exercidas no seio de uma instituição, ligadas a estruturas formais, hierárquicas, relativamente fechadas, dogmáticas e, principalmente, relacionadas às questões do pós-morte. O termo religião está ligado, fundamentalmente, a um sistema de dogmas, de crenças e de rituais, ou seja, a uma dimensão institucional.

Em termos sociológicos, esta dimensão institucional é central na definição de religião. Resumidamente, pode-se afirmar que religião remete, sobretudo, à dimensão institucional, e religiosidade, à dimensão pessoal, incluindo experiências místicas, mágicas e esotéricas. Todavia, as diferenciações entre religião e religiosidade não podem ser pensadas de forma polarizada, afinal, todas as formas de expressão religiosa em um dado contexto social e todas as tradições de fé organizadas são ancoradas também no ordenamento das questões pessoais (Hill & Pargament, 2003, Mitroff & Denton, 1999). Ademais, a maioria das pessoas ainda experimenta a religiosidade dentro de um contexto religioso organizado (religião-instituição).

De fato, as leituras feitas por vários clássicos no século XIX e início do século XX (Comte, Durkheim, Marx, Freud, Weber) sobre a religião foram francamente críticas e desqualificadoras (Fernandes, 2006). De maneira geral, para esses autores, a religião

estava destinada a desaparecer e ainda tinha a função de induzir os homens a realizar até mesmo coisas nefandas.

Durante um longo período, no Ocidente, Igreja e Estado se confundiram, porém nos últimos séculos estas sociedades vêm sendo marcadas pelo movimento de desencantamento do mundo, pela eliminação da magia e pela secularização (Weber, 1999). Berger (1985) aponta que esse movimento está ligado ao declínio da religião como potência diante dos vários sistemas de significação existencial, à subtração do status religioso, à separação entre Estado e religião, à substituição crescente das explicações religiosas pela racionalidade científica e ainda à tendência à privatização da religião.

Nas últimas décadas do século XX, sobretudo a partir do movimento New Age,<sup>1</sup> identifica-se, no Ocidente, o aumento da procura por religiosidade, que se define também por seu caráter não-convencional, isto é, anticlerical, antidogmático, anti-hierárquico. Os buscadores e adeptos dessas religiosidades tendem a incluir na construção de sua experiência, simultaneamente, terapias e práticas não-convencionais, bem como uma literatura de autoajuda (Siqueira, 2003).

A despeito da crescente secularização e de certa subtração do status religioso, tal como discutido por Berger (1985), observa-se ainda um grande movimento em torno da religião e da religiosidade, sobretudo porque a questão é orientada pela discussão de atribuição de sentido, de valores e de propósito pessoal da vida. Outras variáveis passam, assim, a corroborar esse movimento de busca ou de afastamento, tais como: o desemprego estrutural, um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, a instabilidade internacional, o terrorismo, guerras, novas doenças e, principalmente, a valorização do ser humano como fator de desempenho das organizações (Pauchant, 2002).

O declínio da importância das instituições religiosas cristãs e de alguns de seus valores característicos - como tradição, conformidade, benevolência e segurança -, segundo Schwartz e Huismans (1995), contribui, em termos cotidianos,

<sup>1</sup> New Age pode ser definido como um conglomerado de tendências que não teria textos sagrados ou líderes, nem organização fechada ou estrita, nem dogmas. Tratar-se-ia de mais uma sensibilidade espiritual, do que de um movimento espiritual estruturado. Expressaria atitude ou desejo de integração e de harmonia, buscando articular o pessoal e o privado com o ecológico e o cósmico, a sensação de liberdade com a experiência do divino, do sagrado, do misterioso ou do numinoso (Siqueira, 2003, p. 19).

para que as pessoas abandonem ou secularizem muitos de seus valores, aspirações e motivações. Tal ambiente crescentemente anômico, com perdas importantes de sentido e de significado, segundo Pauchant (2002), tem acarretado sérios problemas, tanto no ambiente de trabalho quanto no familiar, entre eles estresse, depressão, aumento da dependência química e workaholism.

No ambiente organizacional, parece crescer a busca por um sentido maior do trabalho. Nesse contexto, muitas vezes a orientação transpassa o objetivo pessoal e assume um caráter transcendental, fazendo crescer a associação entre religião, religiosidade e negócios; todavia, nesse ambiente, a ênfase tem sido posta em termos de espiritualidade, a qual, em princípio, é parte da religiosidade.

Nesse cenário, a procura é dirigida a um ambiente não mais centrado no controle, na hierarquia, no individualismo, na obediência, mas antes, no maior desenvolvimento pessoal, no autoconhecimento, na utilização da intuição, na valorização da criatividade. Para Davel e Vergara (2001), focalizar a dimensão intelectual ou puramente instrumental das pessoas, sem considerar as dimensões física, emocional e espiritual, é um total desbalanceamento, que pode trazer para as empresas e para a sociedade resultados não desejados. Dessa forma, ante as facilidades propiciadas pelas constantes mudanças sociais e organizacionais, é importante que os gerentes possam enriquecer sua compreensão sobre a complexidade e a individualidade das pessoas, transcendendo os aspectos meramente instrumentais das relações de produção. Diante disso, surge a necessidade de uma maior compreensão do que pode representar a religião, a religiosidade e a espiritualidade para o cenário atual das organizações, sobretudo no que se refere ao processo de transmutação conceitual de religião e de religiosidade em espiritualidade.

A espiritualidade, como apontam Hill e Pargament (2003), está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, processo através do qual as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que têm de sagrado em suas vidas. Refere-se, sobretudo, segundo os autores, a uma questão de natureza pessoal, enquanto resposta a aspectos fundamentais da vida sobre significado e sobre relacionamento entre o sagrado ou transcendente, o qual pode ou não levar ao desenvolvimento de rituais religiosos e à formação de comunidades.

No contexto do trabalho, a espiritualidade não estaria ligada a um sistema religioso, nem a ritualismos organizados ou proselitismos. Não envolve

rituais, doutrinas ou crenças religiosas institucionalizadas, ainda que carregue valores comuns à maioria das religiões. Seria uma nova perspectiva de humanização do trabalho e de autorrealização no ato de trabalhar, assentada na transformação da consciência, favorecendo o bem-estar emocional e a construção e reconstrução de orientações, valores e práticas que não estão associados ou representados em termos de religião ou mesmo de religiosidade.

Ante o exposto, religiosidade se estrutura como um conceito anterior e mais abrangente que espiritualidade. Religiosidade inclui um entrecruzamento de valores místicos, esotéricos, humanistas e terapêuticos, que tende a negar vínculos religiosos, sobretudo com as instituições religiosas. O fato é que se assiste a uma perda crescente de autoridade das instituições religiosas, a um processo de desinstitucionalização, de indiferentismo religioso. Hervieu-Léger (2005) indica o paradoxo religioso das sociedades seculares atuais, nas quais religião crescentemente se torna uma escolha “ajeitada” e complexa em que pode haver um “pegue e largue” ou reconstrução de valores e práticas religiosas por parte das pessoas.

Observa-se, desse modo, que a religião e a religiosidade continuam a permear a transitoriedade entre a humanização e as precariedades da sociedade atual e, por extensão, das organizações (Davel & Vergara, 2001). Diante disso, impõe-se como necessária a discussão sobre os novos rumos que têm tomado os conceitos religião, religiosidade e espiritualidade, inclusive para o mundo organizacional. Assim, as perguntas centrais do artigo são: qual a influência da religião e da espiritualidade no contexto organizacional atual? Por que no contexto organizacional a ênfase está posta na espiritualidade, e não na religião e na religiosidade? Que vantagens são observadas com a utilização desses conceitos no ambiente organizacional?

O artigo está dividido em duas partes. A primeira trata do mercado, das organizações religiosas e do modelo empresarial e de como o conceito de espiritualidade está sendo utilizado em organizações religiosas, diante do processo de secularização da religião e da modernização da gestão organizacional; a segunda trata da questão da espiritualidade no trabalho e dos ganhos organizacionais aí proporcionados, analisando de que forma o conceito de espiritualidade está imbricado na gestão de várias empresas não religiosas.

### PRIMEIRO MOVIMENTO: MERCADO, ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS E MODELO EMPRESARIAL

Embora tradicionalmente sejam reconhecidos por seus aspectos sagrados, em contraste com os valores profanos e secularizados das empresas, que visam ao lucro financeiro, os sistemas religiosos tradicionais vêm se transformando a fim de competir com outros sistemas de significação existencial (Berger, 1985), tornando-se menos “sacralizados”. Tal mudança visa à adaptação a um novo cenário - crescentemente globalizado e competitivo. Nesse movimento, os conceitos tradicionais de religião, religiosidade e espiritualidade assumem uma nova conotação, o que afeta seu *modus operandi* e a forma de lidar com a própria sociedade.

Essa transição constante entre o sagrado e o profano das instituições religiosas faz com que a religião seja enxergada como uma mercadoria a ser negociada a partir da demanda dos fiéis. As igrejas protestantes neopentecostais são os maiores exemplos dessa transição. No Brasil, denominações recentes como a Igreja Universal do Reino de Deus, Renascer em Cristo e Sara Nossa Terra, caracterizam-se por uma hierarquia rígida, uma liderança carismática e o estímulo ao crescimento quantitativo das igrejas (conversão de fiéis, maior arrecadação, entre outros), características próprias de grandes empresas comerciais (Silva, 2007).

Marcado por um forte vínculo com a contemporaneidade globalizada, o discurso neopentecostal sobrepõe-se ao modelo quietista de vida e incorpora uma nova axiologia aos fiéis, cuja máxima é ter direito a todas as vantagens que o mundo pode oferecer, ainda em vida, e rapidamente! No Brasil, a Igreja Sara Nossa Terra, por exemplo, ancora-se em um modelo característico de um empreendimento secular, onde o discurso é voltado para a classe média e para os jovens, ao mesmo tempo em que combina elementos da indústria do entretenimento e da comunicação de massa (Silva, 2007). Fonseca (2003) lembra que para muitos analistas a utilização da mídia por religiosos seria um dos principais reflexos da “mercantilização da fé”, já que esta se torna um espaço importante de veiculação de propaganda e de venda.

Outro exemplo é o da Igreja Universal do Reino de Deus. Para essa igreja, a religião pode ser considerada “como uma mercadoria, estabelecendo uma estrutura transnacional para viabilizar da melhor forma possível a exposição e a expansão de seu produto. A Evangelização da Mídia é parte central do ser/fazer da igreja” (Fonseca, 2003, p.49).

Silva (2007) afirma que no ambiente das organizações religiosas observam-se atualmente, no que tange ao trabalho de seus líderes, características próprias

das mudanças sociais e laborais de empresas não religiosas, tais como: maior flexibilidade na produção, variabilidade de competências, carga maior de trabalho, decisões cada vez mais rápidas e, principalmente, uma produtividade cada vez maior, seja ela simbólica (alegria, fé, união, entre outros) ou real (número de fiéis, dinheiro, patrimônio, entre outros).

A fim de observar como a religião e a espiritualidade estão relacionadas à atividade de líderes religiosos, sobretudo no que se refere ao prazer e ao sofrimento no trabalho, Silva (2007) cita um estudo feito com 200 líderes protestantes, metade de uma igreja histórica e metade de uma igreja neopentecostal. O autor aponta que o prazer percebido na atividade laboral daqueles líderes está ligado a dois aspectos importantes: gerenciamento e o significado dessa atividade. Segundo Silva (2007), a estrutura organizacional das igrejas permite uma relativa liberdade de ação, o que contribui para o exercício da criatividade, da intuição e da autonomia. Além disso, o forte sentido que o trabalho assume para esses líderes - principalmente no que toca à questão vocacional do trabalho, atrelando os valores pessoais aos organizacionais, a possibilidade de se sentir útil e parte da organização e ainda de servir à comunidade - permite uma forte transcendência da questão comercial e/ou profissional.

Apesar da especificidade do presente trabalho (liderança religiosa) no que toca, especialmente, ao aspecto vocacional destes líderes, seus resultados, no conjunto, coadunam-se com os de outros estudos, que apontam também para uma alta satisfação, eficiência e criatividade em trabalhadores que vivenciam espiritualidade e religiosidade no ambiente de trabalho (Mitroff & Denton, 1999).

Para Bell e Taylor (2004), a espiritualidade no ambiente de trabalho pode assegurar a incorporação de questões existenciais acerca do propósito da vida, do trabalho e do próprio sofrimento ao ambiente organizacional. Segundo Silva (2007), nas organizações religiosas estudadas uma supervalorização do amor, da igualdade, do respeito ao próximo, da harmonia, o que implica uma ressonância maior entre propósitos e valores pessoais e organizacionais. Ter liberdade para expressar seus valores dentro da organização, ser livre para pensar e agir sobre o trabalho, ter orgulho e identificar-se com a organização, são elementos essenciais apontados para uma relação mais estreita entre comunidade, organização e indivíduo (Mitroff & Denton, 1999; Bell & Taylor, 2004). Essa relação possibilitaria maiores níveis de satisfação e até mesmo de produtividade, como apontam Mitroff e Denton (1999)

em estudos com gerentes de várias organizações que utilizam os conceitos de espiritualidade no trabalho.

Sentir-se útil, ser parte de uma comunidade e poder servir às pessoas – atividades clássicas dos líderes religiosos – são pilares de um desenvolvimento pessoal que traz sentido e propósitos maiores ao trabalho, seja ele religioso ou não (Mitroff & Denton, 1999; Moore, 2004). Essa utilidade transcende o propósito de autorrealização, pois seus resultados voltam-se para um outro, seja ele um colega de trabalho, a comunidade ou a sociedade. Em comparação a outros estudos realizados com gerentes, bancários e feirantes, cujas organizações não têm a mesma orientação quanto à vivência de valores, sentido no trabalho, contato com o transcendente e a comunidade, Silva (2007) afirma que os escores médios de gratificação, realização e liberdade do grupo de líderes religiosos protestantes históricos e neopentecostais estudados foram cerca de 30% maiores.

Segundo Silva (2007), os aspectos fundamentais da vida, de significado e de relacionamento entre sagrado/transcendente e comunidade são de fundamental importância para subsidiar maior integridade física, psíquica e social daqueles 200 líderes religiosos pesquisados. Nesse mesmo sentido, Paiva (1998) afirma que a religião permite gerar um repertório de novas atitudes de enfrentamento no campo das relações pessoais, do comportamento individual ou social, o que facilitaria o enfrentamento do sofrimento. Daí a possibilidade de que, por meio da religiosidade/espiritualidade, o trabalhador pode ter uma ferramenta a mais para enfrentar o sofrimento, seja de forma individual ou coletiva.

Assim, o que se observa é que as organizações religiosas vêm se modificando, o que acarreta também a transformação do conceito tradicional de religião e ainda a incorporação da espiritualidade a esse contexto. Sob essas condições, a religião torna-se uma mercadoria constantemente manipulada e a espiritualidade uma válvula privilegiada de fuga do desprazer. Nesse sentido, a espiritualidade, atrelada a uma experiência subjetiva e de significados pessoais, assume papel privilegiado de fornecer sentido ao trabalho, bem como um senso maior de utilidade na atividade realizada.

## **SEGUNDO MOVIMENTO: ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO E GANHOS ORGANIZACIONAIS**

Nas sociedades ocidentais, o modelo de gestão organizacional, a organização, a economia e a cultura vêm passando por constantes mudanças. O pensamento dominante é de uma sociedade relativamente livre e democrática, a qual não permite muitos espaços para um controle explícito do trabalhador. Nesse sentido, os

modelos administrativos têm evoluído para posturas mais participativas, descortinando campos para investimentos afetivos, emocionais e até mesmo espirituais no trabalho. Tais modelos buscam integrar à gestão de pessoas uma visão subjetiva da realidade humana aliada ao seu contexto histórico e social.

Para Ortsman (1984), essa humanização trata de favorecer a melhoria das condições de vida no trabalho, respeitar cada vez mais a necessária diversidade das expectativas individuais, modificar profundamente a natureza das atividades e os tipos de relações ligadas ao trabalho, especialmente porque se põe em causa o modelo hierárquico tradicional. Tal abertura traz em si a busca por significados maiores na vida, no trabalho, na sociedade e na comunidade.

De acordo com Ashforth e Pratt (2003), a prática religiosa ou espiritual já é bastante comum em várias empresas do mundo. Segundo esses autores, no Banco Mundial, por exemplo, semanalmente os empregados se sentam em semicírculo durante uma hora, para discutir assuntos de caráter espiritual e religioso. Nas empresas americanas Taco Bell e Pizza Hut, capelães foram contratados para administrar as necessidades espirituais dos colaboradores, e na Monsanto, segundo Ashforth e Pratt (2003), especialistas ensinam técnicas budistas de meditação para empregados e gerentes. Nash e McLennan (2003) relatam práticas da leitura da Torá por judeus e não-judeus na hora do almoço em algumas empresas de Nova York ligadas ao mercado financeiro, a realização de cultos beneditinos on-line para cristãos e “buscadores não-afiliados”, e ainda práticas de canto budista antes do horário de trabalho naquelas empresas.

A expansão desse movimento de espiritualidade no trabalho insere-se em uma perspectiva organizacional vinculada a uma postura mais humanista diante do mundo, a qual, a despeito de certos movimentos racionalistas (redução de custos, flexibilização dos contratos de trabalho, terceirização, etc.), tem considerado cada vez mais a importância da unicidade e multiplicidade do ser humano. Para Cavanagh (1999), cada vez mais as empresas têm adotado uma axiologia transcendental, ligada a valores como paz interior, verdade, respeito e honestidade. Essa proliferação de princípios, de orientações e de ações estaria relacionada a uma busca cada vez maior por significado, equilíbrio, humanização da organização e uma maior integração da empresa com a sociedade.

Outra razão que ampara a proliferação dessa perspectiva da espiritualidade no trabalho, segundo Berthouzoz (2002), refere-se à crença na reciprocidade de práticas de negócios mais éticas e humanas como pré-condição para o estabelecimento de economias de mercado mais efetivas. Para o autor,

isso se deve à compreensão mais concreta da existência humana, dos direitos e obrigações, dos conteúdos da vida pessoal e das relações sociais, fatores fundamentais para o significado do próprio trabalho na sociedade atual. Assim, esse movimento de valorização da ética nos negócios, com benefícios para todas as partes envolvidas, traz em si uma maior vantagem em termos de qualidade (possibilidade de melhores parceiros), adaptabilidade e baixos custos (inspeções e outras políticas contratuais tornam-se desnecessárias) para a realização de novos negócios.

Pauchant (2002) aponta que a espiritualidade no contexto do trabalho não envolve rituais, doutrinas ou crenças religiosas institucionalizadas, todavia carrega valores comuns à maioria das religiões. Trata-se de uma forma de humanização, de uma nova perspectiva de autorrealização no trabalho.

Espiritualidade no trabalho refere-se, destarte, à valorização de um axioma que promove a experiência de transcendência por meio dos processos de trabalho, facilitando o senso de se sentir conectado aos colegas, à empresa, à sociedade e ao transcendente, por meio da valorização de sentimentos de totalidade, alegria, direção, significado e sentido (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Trata-se de se ter um claro sentido no trabalho e legitimá-lo por meio do suporte social e do compartilhamento de valores com outros colegas, possibilitando a construção de uma comunidade organizacional em que se pode superar o senso individual, o que permite maiores significado e satisfação (Cavanagh, 1999; Ashar & Lane-Maher, 2004).

O fato é que, inseridas em um contexto social marcado por incertezas e instabilidades, as organizações atuais tendem a assumir um papel crescente enquanto fornecedoras de identidade social e individual no sentido de transpor o espaço do privado e estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (Freitas, 2000). Tal contexto favorece a integração de concepções menos racionais e mais humanizadas, em que os modelos de produção e de trabalho transpõem a simples relação mercantilista de troca, seja no que se refere ao aspecto individual, seja no tocante ao coletivo. Exemplo disso é o que ocorre em empresas como Xerox, Mary Kay Cosmetics, Exxon, Harley Davidson, Boeing, Sun Microsystems, Timberland e Wal-Mart, que têm encorajado cada vez mais a integração da espiritualidade à sua gestão organizacional (Pauchant, 2002; Mitroff & Denton, 1999; Bell & Taylor, 2004; Kinjerski, 2004).

Exemplos de ganhos para as empresas com essa perspectiva são descritos por Kouzes e Posner (2003). Esses autores apontam que as ações de empresas onde

havia uma cultura forte baseada em valores compartilhados entre os colaboradores experimentaram uma valorização doze vezes mais rápida, tiveram uma taxa de criação de empregos até sete vezes maior e ainda uma lucratividade 750% maior que seus concorrentes. Para Barret (1998), empresas americanas que investiram numa melhor qualidade do trabalho e de relacionamento com os companheiros de trabalho, base da espiritualidade no trabalho, tiveram uma taxa de 418% de retorno de seu investimento (ROI).

Outro exemplo de integração entre espiritualidade e trabalho é o que acontece na companhia americana de aviação Southwest Airlines (SWA) (Milliman, Ferguson, Trickett & Condemi, 1999; Mitroff & Denton, 1999; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Kinjerski, 2004). Nesta empresa, segundo os estudos, comprometimento emocional, *empowerment*, flexibilidade, participação nas decisões, compartilhamento de ideias e ética no trabalho estão enraizados na cultura e na prática organizacional.

Milliman et al. (1999) afirmam que essa espiritualidade no contexto de trabalho da SWA está bastante ligada à própria cultura estabelecida por seus fundadores (Rollin King e Herb Kelleher). Para os autores, essa ligação é permeada pela liberdade de expressão (leia-se também de humor e de diversão durante o trabalho), cujo objetivo é a promoção de um ambiente desafiador e excelente. Para Csikszentmihalyi (1991), esse seria um ambiente propício ao que denominou de estado de flow. Na concepção desse autor, nesse estado o trabalhador está no controle de seus processos laborais, o que possibilita um envolvimento intenso com os objetivos do trabalho.

Algumas vantagens observadas na SWA como decorrência dessa maior liberdade e da ligação entre os empregados, segundo Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), apontam para o fato de que a empresa está entre as 100 melhores e entre as mais admiradas dos EUA, tem as menores taxas de turnover entre as companhias aéreas (6%) e tem obtido constantes lucros desde sua fundação em 1971 (apesar da volatilidade do mercado e do impacto dos ataques de 11 de setembro de 2001).

Diante do exposto, a utilização da espiritualidade no contexto de trabalho aponta não somente para a valorização e a humanização das organizações, mas igualmente para um paradigma organizacional de envolvimento emocional e espiritual do trabalhador (Davel & Vergara, 2001). Esse aspecto espiritual na gestão das organizações parece trazer vantagens às organizações, de natureza não apenas financeira, mas

também coletiva e social. Sua consideração aponta especialmente para ganhos de satisfação no trabalho, maior comprometimento, maior vinculação à organização a partir de um trabalho com sentido claro.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A espiritualidade tem influenciado vários contextos organizacionais e, de maneira geral, está ligada à revalorização do capital humano, sobretudo no que tange à busca por um sentido maior no trabalho e por uma ligação maior com o outro (pares, chefia, comunidade, etc.).

Trata-se de reorientações de muitas organizações atuais em relação ao trabalho (sentido, satisfação) e à sociedade envolvente (comprometimento, ética), as quais vêm sendo identificadas com o processo de humanização. Nesse sentido, a espiritualidade no contexto do trabalho faz parte de um movimento que diz respeito ao indivíduo-privado, o que implica a incorporação de valores individuais a esse contexto, embora também traga à tona conflitos usuais de natureza privada e coletiva.

Destarte, espiritualidade no contexto do trabalho parece ser importante no contexto organizacional, sobretudo quando se consideram a satisfação dos colaboradores, o enfrentamento do sofrimento, as relações entre os empregados e outras vantagens tangíveis, como, por exemplo, os lucros.

Embora agregue vantagens, é necessário ressaltar que a espiritualidade está inserida em um contexto, de certa forma, paradoxal, em que, por um lado, acirram-se as formas precárias de trabalho (instabilidade, desregulamentação, desemprego, rebaixamento salarial), e por outro, há um gerenciamento baseado numa atitude de maior discernimento, aceitação, escuta, flexibilidade e reflexão. Assim, cabe ao gestor de pessoas saber como essa variável pode ser inserida no contexto organizacional diante dessa dimensão conflituosa de lucro versus apropriação de valor versus humanização.

Desse modo, será que a espiritualidade não estaria a funcionar como mitigadora da noção de trabalho como sacrifício (*sacre facere*), herdeira da formação cultural cristã (a condenação de Adão no Velho Testamento) e, simultaneamente, como amenizadora das hierarquias e das contradições inevitáveis nas organizações? Uma possível resposta aponta para o fato de que as contribuições da espiritualidade para o trabalhador não superam, de fato, as condições precárias atuais de trabalho.

Assim, são várias as questões a observar e a desenvolver em pesquisas futuras sobre religião e espiritualidade no trabalho. Uma delas se refere à importância da religião e da espiritualidade para o caráter

racional do mercado empresarial e ainda para a contradição entre capital-lucro e trabalho-apropriação de valor excedente. Outra questão se refere aos aspectos éticos e morais da utilização do conceito de espiritualidade e de religião no contexto de trabalho, a fim de não servir como um instrumento de manipulação da gestão das empresas, já que o que se pretende é uma melhoria das condições, do conteúdo, do sentido do trabalho, e não uma anestesia diante da precariedade do mundo do trabalho. Uma terceira questão a desenvolver aponta para a influência da espiritualidade e da religião na consideração de outros tipos de benefício para as empresas, sobretudo no papel dessas variáveis nas mediações entre a esfera individual e a coletiva e social.

Outra questão de pesquisa futura diz respeito à privatização da religião na modernidade e à relação indivíduo-organização, já que a inserção crescente da espiritualidade no trabalho estaria indo ao encontro de maior liberdade humana, requerida principalmente a partir da II Guerra Mundial. Sobretudo depois do processo acelerado de separação entre Igreja e Estado nas esferas sociais (Berger, 1985), a religião, com seus dogmas, crenças e ações, recai sobre o indivíduo. Já a espiritualidade diz respeito a um conjunto de valores, ações e práticas não institucionalizadas e está ligada ao coletivo. Trata-se, portanto, de uma tentativa das pessoas de se reconectarem individualmente ao mundo e - por que não dizer - ao transcendente, ao outro e à sociedade (Mitroff & Denton, 1999; Moore, 2004).

A tendência, portanto, para o contexto organizacional, é privilegiar a espiritualidade em detrimento da religião, já que esta se mostra de certa forma incongruente por causa de seus dogmas e, sobretudo, pela falta de relação com os problemas complexos e concretos desse contexto. Ademais, a negação da religião e a valorização da espiritualidade caracterizam-se pela procura por conexão, pelo re-ligare (*sagrado, transcendente, numinoso*), com a característica de terem um caráter anticlerical, antidogmático, anti-hierárquico. Exemplo dessa procura é o crescimento das religiosidades não-convencionais nas últimas décadas, no Ocidente.

A despeito desse movimento de negar a religião, sobretudo nas organizações, esta continua a prover uma função importante na sociedade contemporânea, embora em novas bases e rearranjos conceituais, enquanto, por outro lado, o processo de secularização e a hegemonia explicativa da ciência e da racionalidade seguem seu curso.

Destarte, religião e espiritualidade no contexto de trabalho não parecem conceitos estanques diante das mudanças por que passam a sociedade e as organizações, lugares privilegiados de construção de

relações sociais e psíquicas para o ser humano. Desse cenário decorre a necessidade de novas discussões, novos conceitos, novas reflexões para o contexto organizacional, sobretudo quando se observam as contradições das gestões organizacionais vigentes.

## REFERÊNCIAS

- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13 (3), 249-260.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2003). Institutionalized spirituality. An oxymoron? Em R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. (pp. 91-107).
- Barret, R. (1998). *Libertando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Bell, E., & Taylor, S. (2004). A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (2), 64-78.
- Berger, P.L. (1985). *O Dossel Sagrado. Elementos para uma teoria sociológica da religião*. São Paulo: Paulus.
- Berthouzoz, R. (2002). Economic efficiency, ethical foundations, and spiritual values in the management of organizations. Em T. Pauchant (org). *Ethics na spirituality at work. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations*. Westport: Quorum
- Cavanagh, G.F. (1999). Spirituality for managers: context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), 186-199.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row
- Davel, E., Vergara, S.C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Durkheim, E. (1996). *Formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Fernandes, S. R. A. (2006). *Mudança de religião no Brasil – desvendando sentidos e motivações*. São Paulo: Palavra e Prece.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 40 (2), 6-16.
- Fonseca, A. B. (2003). Fé na tela: características e ênfases de duas estratégias evangélicas na televisão. *Revista Religião e Sociedade*, 23(2), 33-52.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Gurgaon: Spring Book.
- Hervieu-Léger, D. (2005). *O peregrino e o convertido – a religião em movimento*. Lisboa: Gradiva.
- Hill, P.C., & Pargament, K. I (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. *American Psychologist*, 58(1), 64-74
- Kinjerski, V. (2004). *Exploring Spirit at Work: the interconectedness of personality, personal actions, organizational features, and the paths to spirit at work*. Tese de Doutorado em Ecologia Humana: Universidade de Alberta, Alberta, Canadá.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), 221-233.
- Milliman, J.; F, Czaplewski, A. J., Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- Mitroff, I. I., & Denton, E.A. (1999). *A Spiritual audit of corporate America A hard look at spirituality, religion and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moore, L. (2004). *Selling God American Religion in the Market space of Culture*. New York: Oxford University Press.
- Nash, L., & McLennan, S. (2003). *Igreja aos Domingos, trabalho às segundas. O desafio da fusão de valores cristãos com a vida dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o Trabalho: experiência, métodos, condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Paiva, G. J. (1998). Estudos psicológicos da experiência religiosa. *Temas de Psicologia*, 6 (2), 153-160
- Pauchant, T. (2002). *Ethics na spirituality at work. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations*. Westport: Quorum.
- Silva, R. R. (2007). O trabalho de líderes religiosos em organizações protestantes neopentecostais e tradicionais. EM A. M. Mendes (org.). *Psicodinâmica do trabalho. Teoria, método e pesquisas*. (pp. 283-302). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Siqueira, D. (2003). *As novas religiosidades no Ocidente*. Brasília, cidade mística. Brasília: Edunb,
- Schwartz, S.H., & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in ofur western religions. *Social Psychology Quaterly*, 58(2), 88-107.
- Weber, M. (1999). *Economia e sociedade*, vol 2. Brasília: Universidade de Brasília.

*Recebido em 16/04/2008*

*Aceito em 19/08/2008*

**Endereço para correspondência :** Rogério Rodrigues da Silva. Avenida Central, Bloco 885 casa 02, CEP 71710-013, N. Bandeirante-DF, Brasil. *E-mail:* rogeriopsi@hotmail.com